Ir. Agustinus Hermino SP, M.Pd.

ASESMEN KEBUTUHAN ORGANISASI PERSEKOLAHAN

Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju
Comprehensive Multilevel Planning

ASESMEN KEBUTUHAN ORGANISASI PERSEKOLAHAN

ASESMEN KEBUTUHAN ORGANISASI PERSEKOLAHAN

Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju *Comprehensive Multilevel Planning*

Ir. Agustinus Hermino SP, M.Pd.

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

DAFTAR ISI

Daftar Tabel

DAFTAR GAMBAR

PRAKATA

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih, atas segala rahmat dan perlindungan-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Buku ini mengulas materi-materi pokok dalam manajemen pendidikan umumnya dan perilaku organisasi khususnya dalam rangka penilaian kebutuhan menuju sebuah perencanaan yang menyeluruh dalam sebuah organisasi pendidikan. Tidak dimungkiri bahwa kemajuan pendidikan dalam sebuah organisasi pendidikan ditentukan oleh perilaku individu dan kelompok yang ada di dalamnya. Jika kondisi dalam organisasi persekolahan tersebut tidak mencerminkan hal-hal yang kondusif, kemajuan pendidikan akan menemui banyak tantangan.

Buku ini terdiri atas tujuh bab. Bab I memberikan ulasan tentang pengertian dan unsur-unsur pendidikan. Tujuannya membuka pemahaman pembaca terhadap hal-hal yang berkenaan dengan pendidikan secara umum. Bab II memberikan ulasan tentang penilaian kebutuhan. Tujuannya agar pembaca memahami konsep-konsep dasar sebuah penilaian kebutuhan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan. Bab III memberikan ulasan tentang perilaku organisasi. Tujuannya agar pembaca memahami konsep ilmu perilaku organisasi, baik yang terkait perilaku individu, maupun perilaku kelompok dalam sebuah organisasi pendidikan. Bab IV memberikan ulasan tentang pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen personalia. Tujuannya agar pembaca memahami bahwa perilaku dalam organisasi pendidikan tidak lepas dari pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, maka tuntut-

an pengembangan sumber daya manusia menjadi sebuah prioritas guna mencapai target tujuan pendidikan yang diwacanakan. Bab V memberikan ulasan tentang kebijakan pendidikan. Setelah memahami isi keempat bab sebelumnya, bab ini mengajak pembaca untuk memahami konsep kebijakan pendidikan sehingga perencanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan dapat dilakukan secarah menyeluruh dan berdaya guna. Bab VI membahas substansi dasar manajemen pendidikan. Dalam bab ini Penulis mengajak pembaca untuk mengetahui ketujuh substansi dasar manajemen pendidikan yang terdiri atas manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan masyarakat, manajemen personalia, dan manajemen layanan khusus, sehingga pembaca dapat memahami konteks perencanaan pendidikan secara menyeluruh dalam kaitannya dengan perilaku organisasi pendidikan. Yang terakhir, yaitu Bab VII, membahas *comprehensive multilevel planning* sebagai puncak dari penulisan buku ini. Dalam bab ini Penulis mengulas pengertian dan konsep dasar *comprehensive multilevel planning*. Selanjutnya Penulis juga memberikan contoh kasus dalam organisasi pendidikan, mulai dari tataran adanya *performance gap* antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan, hingga analisis perencanaan secara menyeluruh. Kasus pada bab ini adalah sebuah contoh, tetapi dengan pendekatan yang ada maka jika pembaca akan melakukan perencanaan serupa pada medan kasus yang ditemuinya, pembaca diharapkan dapat memahami dan mengembangkan perencanaan tersebut sesuai kaidah yang telah dijelaskan dalam buku ini.

Penerbitan buku ini tentu tidak lepas dari dukungan berbagai pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu. Cinta dan terima kasih yang tak terhingga untuk putri tercinta, Maria Gysella Catherine de Ricci Mau, yang selalu memberikan motivasi dan semangat hingga buku ini selesai. Juga limpahan terima kasih untuk Bapak dan Ibu Dosen Pembina pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang: Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd., Prof. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D., Prof. Dr. Hendyat Soetopo,

M.Pd., Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, M.Pd., Prof. Dr. Ali Imron, M.Si., M.Pd., Prof. Dr. Moch. Huda A.Y., M.Pd, Prof. Dr. Nurul Ulfatin, M.Pd., Dr. Imron Arifin, M.Pd., Dr. Kusmintardjo, M.Pd., dan Dr. Achmad Suriyanto, M.Si., M.Pd., yang kesemuanya telah memberikan dedikasi dan curahan ilmu kepada Penulis untuk senantiasa berkarya dan memberikan yang terbaik bagi perkembangan dunia pendidikan, khususnya bidang manajemen pendidikan.

Penulis menyadari kelemahan dan ketidaksempurnaan yang mungkin terdapat dalam buku ini. Untuk itu, Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari rekan-rekan dan para pembaca. Semoga dengan kritik dan saran yang diberikan, Penulis dapat menyempurnakan buku ini pada masa yang akan datang.

Ir. Agustinus Hermino, S.P., M.Pd.

Bab 1

Pengertian dan Unsur-Unsur Pendidikan

Pendidikan adalah kata kunci dalam setiap usaha peningkatan kualitas kehidupan manusia yang berperan dan bertujuan "memanusiakan manusia". Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut, manusia diharapkan dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena itulah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan pribadi unggul dengan menitikberatkan proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncak pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan kualitas hidup.

Pada dasarnya, pendidikan adalah proses menjadi, yakni menjadikan seseorang menjadi dirinya sendiri yang tumbuh sejalan dengan bakat, watak, kemampuan, dan hati nuraninya secara utuh. Pendidikan tidak dimaksudkan untuk mencetak karakter dan kemampuan peserta didik sama seperti gurunya. Proses pendidikan diarahkan pada fungsionalisasi semua potensi peserta didik secara manusiawi agar mereka menjadi dirinya sendiri yang mempunyai kemampuan dan kepribadian unggul.

Sebagai suatu proses, pendidikan dimaknai sebagai semua tindakan yang berefek pada perubahan watak, kepribadian, pemikiran, dan perilaku. Dengan demikian, pendidikan bukan sekadar pengajaran dalam

arti kegiatan mentransfer ilmu, teori, dan fakta-fakta akademik semata atau pencetakan ijazah semata.

Pada hakikatnya pendidikan merupakan proses pembebasan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya hati, akhlak, dan keimanan (Mulyasana, 2011: 2).

Jika kita mengingat sedikit ke belakang, menurut Ki Hajar Dewantara, pendidikan merupakan daya upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran, serta jasmani anak, agar dapat memajukan kesempurnaan hidup, yaitu hidup dan menghidupkan anak yang selaras dengan alam dan masyarakatnya.

Selanjutnya pernyataan tersebut juga ditulis dalam Jessup (1969: 4), yaitu "*The first function of education in human society, in point of time, is to direct and accelerate learning in such a way that the rising generation will be well prepared for adult life*".

Dalam konteks negara Indonesia, pendidikan merupakan hak dan kewajiban bagi seluruh warga negara sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Karena itu, pendidikan harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan nasional. Begitu juga dalam Sistem Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mengandung sejumlah paradigma baru yang menjadi landasan perwujudan pendidikan nasional, yaitu berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan nasional secara demokratis-sistemis, pembudayaan dan pemberdayaan, penerapan keteladanan, penerapan budaya belajar, pemberdayaan masyarakat, dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Visi pendidikan Indonesia adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berakhlak, berkeahlian, berdaya saing, maju, dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berasaskan hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta sifat disiplin.

Misi pendidikan Indonesia sebagaimana yang ditetapkan untuk mencapai sasaran pendidikan nasional, pemuda, dan olahraga:

1. Mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu guna mewujudkan bangsa yang berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, disiplin, bertanggung jawab, terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang berkepribadian, dinamis, kreatif, dan berdaya tahan terhadap pengaruh globalisasi.
3. Meningkatkan pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari untuk mewujudkan mutu keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam kehidupan, dan mantapnya persaudaraan antarumat beragama yang berakhlak mulia, toleran, rukun, dan damai.
4. Meningkatkan sumber daya manusia yang produktif, mandiri, maju, berdaya saing, berwawasan lingkungan, dan berkelanjutan dalam rangka memberdayakan masyarakat dan seluruh kekuatan ekonomi nasional, terutama pengusaha kecil, menengah, dan koperasi.

A. Makna Pendidikan

Pendidikan adalah proses terus-menerus yang menghantarkan manusia muda ke arah kedewasaaan, yaitu dalam arti kemampuan untuk memperoleh pengetahuan (*knowledge acquisition*), mengembangkan kemampuan/keterampilan (*skills developments*), mengubah sikap (*attitude of change*), serta kemampuan mengarahkan diri sendiri, baik di bidang pengetahuan, keterampilan, serta dalam memaknai proses pendewasaan itu sendiri, dan kemampuan menilai. Seluruh proses pendidikan tersebut merupakan pembimbing menuju kemandirian dalam kehidupan bermasyarakat. Kemampuan untuk menentukan diri sendiri merupakan sebuah kebebasan dalam kedewasaan. Maka jelaslah bahwa melalui pendidikan, yang terarah pada perkembangan seluruh kepribadian manusia, dan tidak terbatas pada pengajaran pengetahuan atau keterampilan saja, proses kedewasaan individu akan terasah.

Kedudukan pendidikan dan manusia adalah sederajat karena pendidikan berjalan seiring dengan lahirnya manusia di dunia. Manusia adalah hewan yang berbudi (*animal rationale*), atau dalam filsafat modern manusia adalah jiwa yang mendunia (*geist-in-welt*) atau jiwa yang menjasmani (*esprit incarne*). Budi adalah pikiran, akal, kesadaran. Manusia berbadan (aspek jasmani) dan berjiwa (aspek rohani). Sebagai manusia berbadan, maka manusia akan mengaktualisasikan dirinya untuk bersosialisasi dengan manusia lainnya. Sedangkan dalam aspek kerohanian, manusia akan meningkatkan kualitas hubungan pribadi dengan Tuhan seiring pengaktualisasian dirinya dengan sesama.

Dengan demikian, proses pembentukan pribadi itu meliputi dua sasaran, yaitu pembentukan pribadi bagi mereka yang belum dewasa oleh mereka yang sudah dewasa, dan bagi mereka yang sudah dewasa atas usahanya sendiri, atau disebut juga pendidikan diri sendiri (*zelf vorming*). Keduanya bersifat alamiah dan merupakan keharusan. Bayi yang baru lahir kepribadiannya belum terbentuk, belum mempunyai warna dan corak kepribadian tertentu. Ia baru merupakan individu, belum suatu pribadi. Untuk menjadi suatu pribadi, ia memerlukan bimbingan, latihan-latihan, dan pengalaman melalui pergaulan dengan lingkungannya, khususnya dengan lingkungan pendidikan.

Mereka yang sudah dewasa pun tetap dituntut untuk mengembangkan diri agar kualitas kepribadiannya meningkat sejalan dengan meningkatnya tantangan hidup yang selalu berubah. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, dikenal apa yang disebut pendidikan sepanjang hayat. Pembentukan pribadi mencakup pembentukan cipta, rasa, dan karsa (kognitif, afektif, dan psikomotor) yang sejalan dengan pengembangan fisik.

Prof. Rechey dalam bukunya yang berjudul *Planning for Teaching, an Introduction to Education* menyatakan bahwa,

> *"The term 'Education' refers to the broad function of preserving and improving the life of the group through bringing new members into its shared concerns. Education is thus a far broader process than that which occurs in schools. It is an essential social activity by which communities continue to exist. In complex communities this function is specialized and institutionalized in formal*

education, but there is always the education outside the school with wich the formal process in related".

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa istilah "pendidikan" berkenaan dengan fungsi yang luas dari pemeliharaan dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat, terutama dalam membawa warga masyarakat yang baru (generasi muda) untuk menunaikan kewajiban dan tanggung jawabnya di dalam masyarakat. Dengan demikian, pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di dalam sekolah saja. Pendidikan adalah suatu aktivitas sosial yang esensial yang memungkinkan masyarakat yang kompleks menjadi modern. Fungsi pendidikan ini mengalami proses spesialisasi dan pelembagaan dengan pendidikan formal, yang tetap berhubungan dengan proses pendidikan informal di luar sekolah.

Demikian pula Ki Hajar Dewantara, tokoh pendidikan nasional kita, melihat manusia lebih pada sisi kehidupan psikologisnya. Menurutnya, manusia memiliki daya jiwa, yaitu cipta, karsa, dan karya. Pengembangan manusia seutuhnya menuntut pengembangan semua daya secara seimbang. Pengembangan yang terlalu menitikberatkan pada satu daya saja akan menghasilkan ketidakutuhan perkembangan sebagai manusia. Pendidikan yang menekankan aspek intelektual belaka hanya akan menjauhkan peserta didik dari masyarakatnya. Dan dari beberapa kenyataan yang ada, ternyata sampai sekarang pendidikan terkadang hanya menekankan pengembangan daya cipta dan kurang memperhatikan pengembangan olah rasa dan karsa. Jika kondisi tersebut berlanjut, manusia akan menjadi kurang humanis atau manusiawi.

Dari pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa pengertian pendidikan mengandung makna sebagai berikut:

1. Proses transformasi budaya, pendidikan adalah kegiatan inkulturisasi dari satu generasi ke generasi yang lain.
2. Proses pembentukan pribadi, pendidikan adalah suatu kegiatan yang sistematis dan sistemis terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik.